

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA BUREAU VERITAS DEL PERU

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Fiorella Antuanett Acosta Gamboa

Código 20130005

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Julio de 2022





STRATEGIC ANALYSIS IN THE COMPANY
BUREAU VERITAS DEL PERU

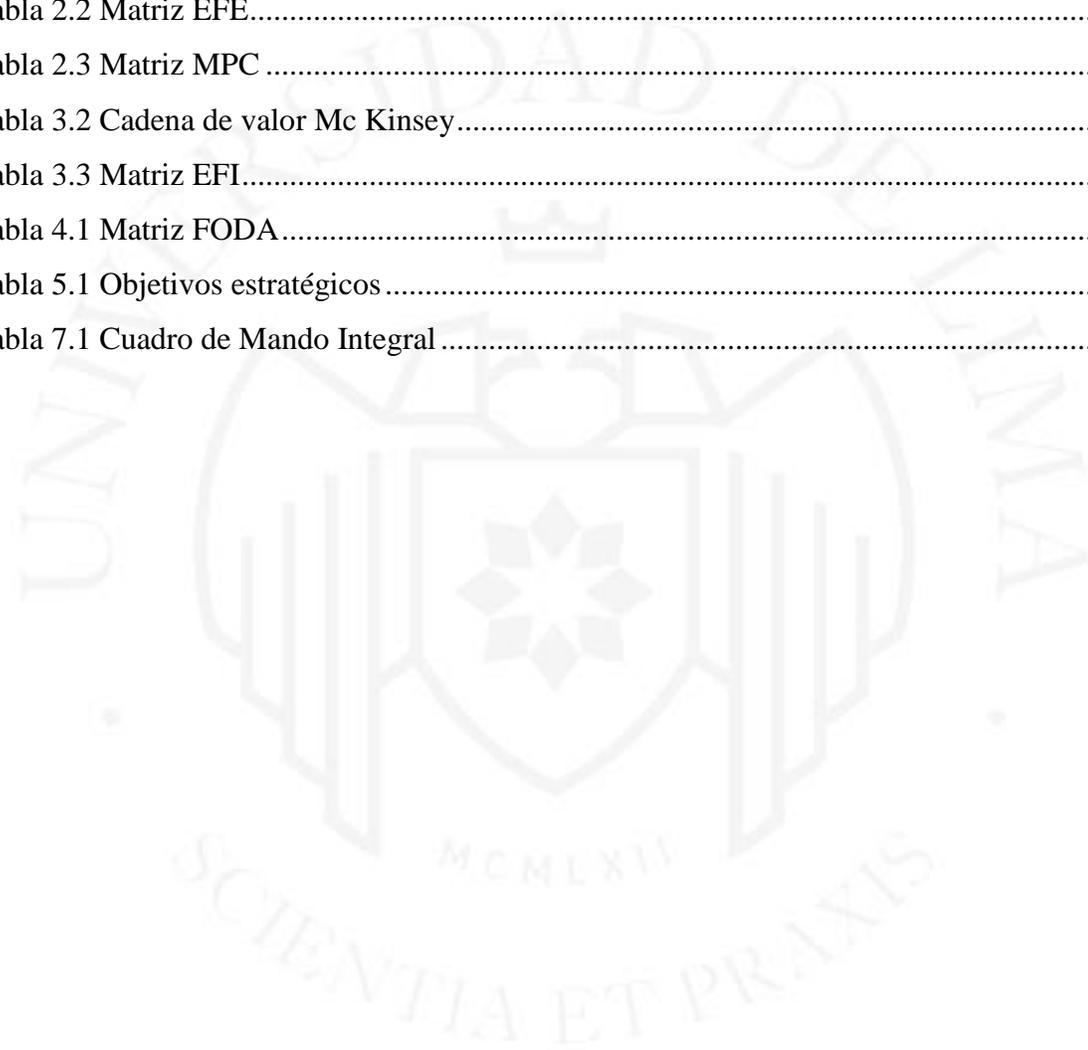
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPITULO I: LA EMPRESA	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Visión:	1
1.3 Misión:.....	1
1.4 Actividades.....	2
1.5 Organigrama.....	2
CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO	3
2.1 Análisis de Macroentorno	3
2.1.1 Análisis Pestel	3
2.2 Análisis de Microentorno	8
2.2.1 Análisis de 05 fuerzas de Porter	8
2.3 Matriz de la evaluación del factor externo EFE	11
2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	11
CAPITULO III: ANALISIS INTERNO.....	13
3.1 Ventaja competitiva.....	13
3.2 Cadena de valor según Porter.....	13
3.2.1 Actividades primarias.....	14
3.2.2 Actividades de apoyo	15
3.3 Cadena de valor según Mc Kinsey	15
3.4 Fortalezas.....	16
3.5 Debilidades.....	16
3.6 Matriz de la evaluación del factor interno.....	17
CAPITULO IV: ANALISIS MATRICIAL.....	18
4.1 Análisis FODA Cruzado	18
4.2 Matriz BCG	19
4.2.1 Estrella.....	19

4.2.2 Interrogante	20
4.2.3 Vaca.....	20
4.2.4 Perro	20
4.3 Matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal MEP	20
4.3.1 Penetración de mercado.....	21
4.3.2 Desarrollo de mercado.....	21
CAPITULO 5: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	22
5.1 Nuevo enfoque de la visión	22
5.2 Creación de unidad de negocio	22
5.3 Objetivos estratégicos.....	22
CAPITULO 6: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	25
6.1 Palancas clave para ejecutar estrategia.....	25
6.2 Cultura organizacional	25
6.3 Sistemas de dirección	26
6.4 Las personas: Evaluación del desempeño y desarrollo de personas	27
6.5 Las personas: motivación y capacitación	28
CAPITULO VII: CONTROL ESTRATEGICO	29
7.1 Cuadro de mando Integral	29
7.2 Mapa estratégico de control	30
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
ANEXOS.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Rivalidad de Porter	10
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	11
Tabla 2.3 Matriz MPC	12
Tabla 3.2 Cadena de valor Mc Kinsey.....	16
Tabla 3.3 Matriz EFI.....	17
Tabla 4.1 Matriz FODA.....	18
Tabla 5.1 Objetivos estratégicos	23
Tabla 7.1 Cuadro de Mando Integral	29



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Prologo de Código de Ética	36
Anexo 2: Política Laboral y Derechos Humanos.....	37



RESUMEN

En el siguiente trabajo se realizó la elaboración de un plan estratégico para el grupo Bureau Veritas. Es importante mencionar que este trabajo estuvo conformado por los conocimientos que obtuve en toda mi carrera de Administración. El desarrollo del trabajo se divide en dos etapas.

En la primera etapa se realizó análisis del macroentorno y microentorno, este análisis permitió conocer las oportunidades y amenazas que presenta la industria en Perú y las fortalezas y debilidades del grupo Bureau Veritas frente a sus competidores. Contando con todos los factores se elaboraron análisis a través de diferentes herramientas de la administración.

Y en la segunda etapa se realizó la formulación, implementación de la estrategia planteada a través de un plan estratégico, para ello se necesitó rediseñar la visión de la empresa a fin de incluir nuevos segmentos de mercado. Y finalmente se consideraron desarrollar indicadores a fin de tener un control estratégico de nivel integral.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Rivalidad alta, acciones correctivas, matriz, estrategias, desempeño laboral, rivalidad alta.

ABSTRACT

In the following work, the elaboration of a strategic plan for the Bureau Veritas group was carried out. It is important to mention that this work was made up of the knowledge I obtained throughout my Administration career. The development of the work is divided into two stages.

In the first stage, an analysis of the macroenvironment and microenvironment was carried out, this analysis allowed knowing the opportunities and threats presented by the industry in Peru and the strengths and weaknesses of the Bureau Veritas group compared to its competitors. Counting on all the factors, analyzes were elaborated through different management tools.

And in the second stage, the formulation and implementation of the proposed strategy through a strategic plan was carried out, for which it was necessary to redesign the vision of the company in order to include new market segments. And finally, they considered developing indicators in order to have a comprehensive level strategic control.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: High rivalry, corrective actions, matrix, strategies, work performance, low rivalry

CAPITULO I: LA EMPRESA

1.1 Introducción

El grupo Bureau Veritas es líder a nivel mundial en servicios de certificaciones, inspecciones y ensayos de laboratorio. Bureau Veritas cuenta con 80.000 empleados repartidos en más de 1600 oficinas en todo el mundo, con presencia en 140 países.

Bureau Veritas en Perú quiere establecer una relación que esté basada en la confianza y pueda aplicarse entre organizaciones, consumidores e instituciones. Apoyan el desarrollo y se preocupan por la transformación de la sociedad y los esfuerzos que hoy día existen en la innovación empresarial que a su vez este crecimiento aporta al país.

Es pertinente señalar que, Bureau Veritas es reconocida y acreditada por las principales organizaciones nacionales e internacionales.

- Razón Social: BUREAU VERITAS DEL PERÚ S.A.
- Domicilio fiscal: Av. Camino Real 390 (Torre central), Piso 14 (1402), Distrito de San Isidro, Lima – Perú.

Sus valores son confianza, ambición y humildad, responsabilidad y apertura e inclusión.

1.2 Visión:

Ser líderes en nuestro sector y un actor principal en todos los segmentos de mercado en los que estamos presentes, y en los mercados clave.

1.3 Misión:

Consiste en reducir el riesgo de nuestros clientes, mejorar el rendimiento y apoyar los esfuerzos en innovación, teniendo en cuenta las obligaciones respecto a las normativas en términos de calidad, salud, seguridad, protección del medio ambiente o responsabilidad social

1.4 Actividades

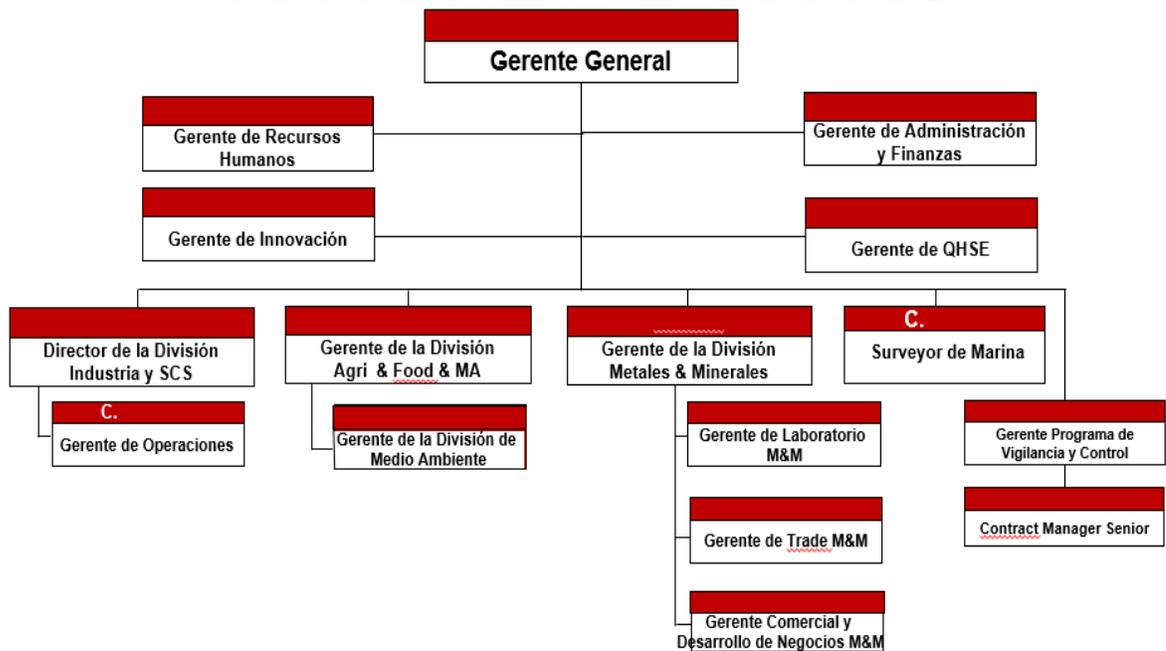
Actualmente Bureau Veritas cuenta con 8 actividades:

- Certificaciones
- Food & Agri
- Sostenibilidad y Medio Ambiente
- Marina y Offshore
- Formación
- Medio ambiente
- Gestión integral de activos y riesgos industriales
- Metales y Minerales

1.5 Organigrama

Figura 1.1

Organigrama del Grupo Bureau Veritas



CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO

2.1 Análisis de Macroentorno

2.1.1 Análisis Pestel

a) Político

- “El Estado Peruano declaró el estado de emergencia sanitaria a partir del 09 de marzo de 2020, con el objetivo de establecer medidas dirigidas a mitigar los efectos de la pandemia del COVID-19 en nuestro país” (Decreto Supremo N.º 008-2020, marzo 2020). Una de las medidas que dispuso el gobierno peruano fue el establecimiento de períodos de inmovilización social total, es decir las personas debían permanecer obligatoriamente en casa, afectando a gran parte de las actividades económicas que tuvieron que parar sus operaciones, excepto las consideradas de primera necesidad como producción y transporte de alimentos, medicamentos, finanzas y la gran minería. Este hecho afectó duramente a la economía, tanto nacional como la de empresas y de clientes externos de Bureau Veritas, originado la cancelación de algunos ciertos proyectos, impactando en el cierre financiero de la empresa del año 2020.
- “El gobierno establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del Coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional, regula la modalidad del trabajo remoto... mientras dure la emergencia sanitaria por el COVID-19”. (Decreto de Urgencia N° 026-2020, marzo 2020). Si bien es cierto en el mundo muchas empresas previo a la pandemia ya aplicaban la modalidad de trabajo remoto en el Perú, eran muy pocas las empresas que contaban con dicha modalidad laboral, lo cual significó para las empresas, el considerar y disponer de la tecnología como una necesidad primaria para realizar sus actividades, implicando que, las empresas que no tenían un presupuesto asignado para la actualización de medios tecnológicos e informáticos fueran impactadas

negativamente, inicialmente, pero a futuro, la inversión realizada es enriquecedora por las ventajas y capacidades que proporciona a la organización.

- El Gobierno expidió el D.U. 029-2020, por el cual se “autoriza a los empleadores a realizar variaciones en la jornada de trabajo por el tiempo que dure la emergencia sanitaria como medida preventiva frente al riesgo de propagación del COVID-19”. (Decreto de Urgencia N° 029-2020, 2020). En tal sentido, al ser Bureau Veritas una empresa que brinda servicios a clientes vinculados a las principales actividades económicas del país, la variación de la jornada laboral no ocasionó que muchas de sus operaciones pararan o se suspendieran y a la vez permitió la continuación de las actividades en condiciones sanitarias que implicaron evitar el incremento de contagios y la propagación del virus del COVID 19.

b) Económico

- “El Fondo Monetario Internacional (FMI) ajustó a la baja sus proyecciones de crecimiento de la economía peruana para el año 2022 y se convierte en el país con mayor ajuste que presenta para Latinoamérica.” (“FMI: Perú tiene el mayor ajuste en el crecimiento económico para el 2022 en Latinoamérica”, 2022, sección Economía, párr. 2). Entre los motivos que causan la baja en la proyección de crecimiento de la economía del Perú, se encuentra el creciente descontento social por el alza del costo de vida y la disminución de la capacidad adquisitiva de la gente, así como por la inestabilidad política y falta de gobernabilidad, lo cual genera incertidumbre y aumento del riesgo país, afectando a la creación de empleo formal, crecimiento de la producción industrial nacional y alejando a las inversiones extranjeras.
- Otro factor económico importante en la coyuntura actual es la subida de precios de la canasta familiar debido a la crisis de guerra entre Rusia y Ucrania, situación que ha provocado el incremento del precio en el combustible, azúcar, harina, fertilizantes, etc. A pesar de ello “el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) intenta preservar la estabilidad monetaria manteniendo la inflación entre 1% y 3%

anual”. (Mendoza Bellido, 2022, sección Opinión, párr. 2) y por otro lado el “El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aplicó la que exonera del IGV a alimentos básicos como el pollo, huevo, azúcar, fideos y pan”. (“Esos son los cambios que plantea el MEF a la ley que exonera de IGV a alimentos básicos”, 2022, sección Economía, párr. 1). El adecuado control y manejo de la inflación resulta primordial e importante para la economía nacional, por cuanto, si bien es cierto el aumento de la inflación provoca una disminución del consumo en bienes y servicios, inicialmente que, no son de primera necesidad o menos necesarios, un proceso inflacionario sostenido terminaría afectando a la totalidad de actividades y satisfacción de necesidades de la población. En las actuales circunstancias, este factor, aún no afecta directamente a los negocios, pero si, a sus recursos humanos, parte fundamental de ellos, en la capacidad adquisitiva.

- Con el Decreto Supremo N° 003-2022-TR, “se incrementó en S/ 95.00 (noventa y cinco y 00/100 Soles) la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada... a S/ 1 025.00 (mil veinticinco y 00/100 Soles); incremento que tendrá eficacia a partir del 1 de mayo de 2022”. (Decreto Supremo N° 003-2022-TR, 2022) A simple vista, la medida beneficiaría a los trabajadores formales por la situación actual de incremento de costo de vida, sin embargo, desde una perspectiva empresarial, significa un incremento de costos de producción en una situación económica difícil y en circunstancias que se requería impulsar la reactivación económica, por lo que, muchas empresas, particularmente pequeñas y medianas, no podrán sostener este incremento de costos de producción, lo que generará que muchas de ellas adopten medidas que busquen la reducción de costos a través de disminución de planillas y de reestructuraciones de la organización, afectándose el empleo de muchos trabajadores.
- La inversión privada tiene dos factores que mueven su nivel de riesgo: la incertidumbre y el costo del crédito. Actualmente en el país, los inversionistas y empresarios, no pueden planificar nuevas inversiones por cuanto las condiciones de estabilidad política, jurídica y económica no están siendo atractivas para

capitales de inversión y no se aprecia, en el corto plazo, una posibilidad de cambio al respecto. La clase dirigencial nacional debe tener en cuenta que una situación de incertidumbre aleja a la inversión privada del escenario económico nacional, que tanto requiere de la inversión privada como pública.

c) Social:

- “En el Perú, solo el 1% de empresas privadas cuenta con la certificación ISO 9001, que valida los sistemas de gestión de calidad. Esto según cifras del Instituto Nacional de Calidad (INACAL)”. (“Solo el 1% de empresas ha obtenido certificación ISO 9001 en el Perú”, 2019, sección Sociedad, párr. 2). La data sobre la certificación y validación de sistemas de gestión de calidad en el Perú, nos señala que es un mercado en constante crecimiento, siendo cada vez, más las empresas que requieren de certificaciones a fin de obtener acreditaciones y están dispuestas a invertir en este ámbito.
- Según un estudio realizado por Ipsos (2019), “Casi la mitad (49%) de la población mundial reconoce que sus acciones cotidianas tienen un impacto directo en el medio ambiente”. La preocupación de la población por el medio ambiente es cada vez, más fuerte, lo que hace generar conciencia de cuidar y proteger el ambiente, lo cual impacta en la exigencia a las empresas en general sobre el cuidado y cumplimiento de normas de protección ambiental, generando un aumento de la demanda en la certificación de empresas que cuidan y protegen el medio ambiente.
- En la actualidad existen conflictos sociales de diversa índole a lo largo y ancho del país, pero los que tienen una particular importancia, por el gran impacto en la inversión extranjera, son los relacionados a la minería en el Perú, en una situación de alza de precio de los metales a nivel global, en el país tenemos a proyectos de gran minería como Las Bambas, Cuajone y otros, en paralización por conflictos por reclamos comunales, sin una adecuada atención de solución por parte del gobierno y que la situación de alza de precios a nivel global no sea aprovechada por el estado peruano. (“directorios de mineras extranjeras no han aprobado nuevos proyectos en Perú”, 2022)

d) Tecnológico

- Muchas empresas se adaptaron rápidamente al cambio tecnológico que exigió el trabajo remoto, sin embargo, no todas tenían previsto un nuevo tipo de amenaza: los ataques cibernéticos, los cuales se incrementaron y pusieron en la mira a organizaciones, gobiernos y empresas. El diario Infobae, indica que “desde el inicio de la cuarentena, los ataques informáticos crecieron cerca del 70 por ciento” (Fernando Jara, 2020, sección Sociedad, párr. 1).
- El teletrabajo a raíz de la cuarenta decretada por el gobierno implicó que muchos negocios tuvieran que trasladarse a la digitalización y al trabajo remoto, paralelamente se vieron obligados a invertir en tecnología a fin de realizar el trabajo remoto. Si bien es cierto el trabajo remoto ya existía, sin embargo, en el Perú esta modalidad no estaba completamente implementada. En un reciente informe elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), “el sector servicios concentró cerca del 80 % del total de trabajadores en situación especial de teletrabajo”. (Redacción MTPE, 2021, sección Ministerio de Trabajo, párr. 2).

e) Salud

- El Ministerio de Salud ha proporcionado y otorgado permisos y autorizaciones dentro del marco de sus competencias de índole técnico-normativo a través de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) tanto en relación a las exigencias de salubridad como a las condiciones sanitarias referidas al control del COVID 19 como las relacionadas a Salud y Seguridad en el Trabajo.

2.2 Análisis de Microentorno

2.2.1 Análisis de 05 fuerzas de Porter

a) Riesgo de entrada de competidores potenciales

Este factor mide las barreras de entrada que existen en la industria y se limita las posibilidades de entrada de nuevos competidores a la industria.

- Economías de escala: El enfoque de Bureau Veritas es diferenciación en el servicio que brindan, por lo tanto, están más enfocados en la satisfacción del cliente y de esa manera asegurar su fidelización.
- Lealtad a la marca: Cuenta con clientes potenciales que prefieren el servicio y esto se ve reflejado en la continuidad a través del tiempo en cuanto a la elección de estos clientes, por ello decimos que la lealtad a la marca es alta.
- Costo del cambio para el cliente: es alto, esto debido a que requieren de personal con una amplia gama de experiencia en los servicios solicitados y un error en el servicio puede tener altos costos para su empresa e incluso hasta la pérdida de un proyecto completo. Otro punto importante, es la marca internacional, al brindar certificaciones con el nombre, el cliente inmediatamente es anexado con los líderes mundiales en servicios de prueba, inspección y certificación.
- Regularizaciones gubernamentales: Al ser una empresa que brinda servicios de certificaciones requiere y tiene licencias para brindar un servicio de calidad como validaciones, test, análisis, etc, adicional a ello es importante que todo competidor cuente con las distintas acreditaciones que otorgan las entidades del gobierno, por ejemplo, como el Instituto Nacional de Calidad INACAL, Gobierno del Perú. Este tipo de acreditaciones si bien es cierto no imposibilita la entrada de nuevos competidores, pero si dificulta y puede aplicar una demora en el tiempo para ingresar a esta industria y ofrecer este tipo de servicios.

b) Poder de negociación de los compradores

Los clientes no cuentan con un poder de negociación alto, los costos de cambio son altos y los compradores no puede oponerse en la influencia de los precios. Por otro lado, no es viable para los clientes adquirir los servicios en específico.

c) Poder de negociación de los proveedores

Actualmente existen varios negocios dispuestos a proveer los insumos o productos necesarios que permitan realizar los servicios, al ser una cantidad importante se puede decir que no tienen mucho poder de negociación el cual pueda amenazar a la industria y a raíz de ello eleve los precios.

d) Amenaza de nuevos sustitutos

Con respecto a la existencia un producto en específico que pueda reemplazar el servicio de acreditación o de asegurar un proceso de calidad no hay a nivel local, este servicio si puede ser sustituido a nivel internacional. En resumen, no hay competencia directa de productos sustitutos, ya que requieren de regularizaciones y normas sanitarias del gobierno nacional.

e) Rivalidad actual

- Estructura competitiva: Es una industria consolidada, ya que no existen muchos competidores directos que dominen el mercado, es decir que brinden el mismo servicio. Además, cuentan con altas barreras de entrada lo que implica que nuevos competidores no puedan ingresar y el servicio que brinda Bureau Veritas es un servicio diferenciado.
- Demanda de la industria: Como lo mencione en el factor macroentorno-social, la demanda es creciente ya que cada vez las empresas quieren certificarse y con ello lograr acreditaciones internacionales, entonces al ser una demanda creciente tiene a reducir la rivalidad porque todas las industrias pueden vender más sin arrebatar participación de mercado a otras.
- Barrera de salida: considerando los factores económicos, una de las más importantes es de la inversión de activos en tecnología ya que se requiere de los

últimos equipos tecnológicos y especializados, asimismo la infraestructura de este.

•

Tabla 2.1

Rivalidad de Porter

Fuerza competitiva	Nivel de rivalidad	Observaciones
Amenaza de entrada competidores potenciales	Baja	Economías de escala: No hay por tienen un servicio específico con enfoque a la calidad. Lealtad: cuentan con clientes potenciales. Costo de cambio por el cliente: Alto costo Regularizaciones gubernamentales: Si cuenta con los permisos y acreditaciones para ejercer.
Dominio de negociación de compradores	Baja	Los compradores no tienen influencia en el precio final.
Dominio de negociación de los proveedores	Baja	Los proveedores no tienen influencia en el precio final.
Amenaza de nuevos sustitutos	Baja	No hay sustitutos
Rivalidad actual	Baja	Estructura competitiva: Consolidada Demanda: crecimiento. Barreras de salida: altas, gran inversión

f) Conclusión del análisis de Porter

Considerando las 05 fuerzas competitivas de la Industria mencionados en los puntos anteriores podemos concluir que no se identifica una rivalidad baja ya que en la industria no hay mucha competencia y para entrar a este giro de negocio lleva largo tiempo regularizar los permisos, todo este análisis es a nivel local, ya que a nivel internacional si hay rivalidad alta.

2.3 Matriz de la evaluación del factor externo EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos Clave			
Oportunidades	Valor (Imp)	Clasificación	Valor Ponderado
O1- Acceso a regularizaciones gubernamentales	15%	4	0.60
O2- Mercado de certificaciones en crecimiento	14%	4	0.56
O3- Alza de precios de metales a nivel global	10%	4	0.40
O4- Acceso a tecnologías remotas	7%	3	0.21
O5- Mayor preocupación por el Medio Ambiente	6%	3	0.18

Factores externos Clave			
Amenazas	Valor (Imp)	Clasificación	Valor Ponderado
A1- Subida de precios en la canasta familiar	13%	2	0.26
A2- Inflación de 1% a 3% en el país	8%	3	0.24
A3- Baja inversión extranjera por política	12%	1	0.12
A4- Conflictos sociales	6%	2	0.12
A5- Baja proyección en crecimiento de la economía peruana	9%	4	0.36
Total	100%		3.05

El resultado que arroja la matriz EFE es 3.05, este valor es superior al promedio que es 2.50, esto quiere decir que Bureau Veritas tiene respuesta ante las oportunidades y amenazas que hoy persisten, por ello es necesario contar con estrategias que permitan aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas en la industria.

2.4 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se considero al principal competidor de Bureau Veritas, se hizo unas calificaciones en base a unos factores críticos de éxito en la industria.

Tabla 2.3*Matriz MPC*

Factores críticos de éxito	Ponderación	Bureau Veritas		SGS	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Cobertura mercado peruano	20%	4	0.80	3	0.60
Calidad del servicio	24%	4	0.96	3	0.72
Certificaciones	23%	3	0.69	4	0.92
Respaldo financiero	16%	4	0.64	3	0.48
Servicio Post Venta	17%	3	0.51	4	0.68
Total	100%		3.60		3.40

Se califica brindando respuesta a cada factor, 1 significa deficiente, 2 es un promedio bajo, 3 está encima del promedio y 4 significa excelente.

Según el puntaje obtenido Bureau Veritas muestra un porcentaje superior a SGS sin embargo es importante mencionar que en cuanto al número de certificaciones SGS realizo mayor cantidad.

CAPITULO III: ANALISIS INTERNO

3.1 Ventaja competitiva

Bureau Veritas es una empresa que cuenta con un gran posicionamiento y prestigio de marca en el mercado peruano, el cual lo coloca como unas de las empresas más reconocidas en el servicio de certificaciones, así mismo cuenta con equipos de última generación para el desarrollo de sus procesos, un modelo de gestión y desarrollo el cual brinda soporte técnico ya través de personal altamente calificado siendo especialistas con larga trayectoria y experiencia en el rubro.

3.2 Cadena de valor según Porter

En la cadena de valor se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista, estos procesos se ejecutan a través de la información y el movimiento de recursos y/o bienes.

En Bureau Veritas la cadena de valor está enfocada en 04 frente de trabajo, el primero está relacionado con el cliente, que busca la diferencia entre lo que el cliente desea y la empresa ofrece, el segundo frente es el valor del accionista que está relacionado con el valor económico añadido para que las utilidades sean las esperadas, como se renta los recursos, el tercer integrante es la cadena de suministro y el cuarto frente es la agregación de valor a la cadena de suministro que está sustentada, en forma (producción) tiempo (logística) y posición (mercadeo).

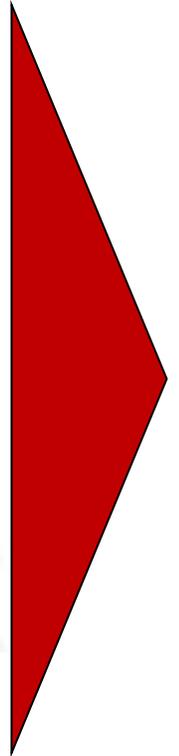
En todos los eslabones de la cadena están orientados al cumplimiento de la calidad para lograr eficacia del resultado: Satisfacción del cliente y rentabilidad de la compañía.

Incluye los siguientes elementos: Competitividad, productividad y eficacia, diferenciación, optimización de costos y cultura organizacional.

Figura 3.1

Cadena de Valor Porter

Infraestructura: Activos, financiamiento, relaciones con inversionistas				
Recursos Humanos: Reclutamiento y selección, Administración de personal, Compensaciones, Bienestar, Comunicaciones.				
Tecnología: Sistemas, diseño de procesos, investigación de materiales				
Compras: Relación con proveedores, rotación de stock				
Logística Interna Recursos humanos (personal altamente calificado), insumos y materiales.	Operaciones Planificación, Implementación y ejecución del proyecto.	Logística Proceso de pedidos Nivel de servicio Grado de atención Organización	Marketing y ventas Campaña de posicionamiento	Post -Venta Políticas de fidelización Atención personalizada por proyecto



3.2.1 Actividades primarias

- **Logística Interna:** Hemos considerado en logística interna al personal como primer factor, pues al ser una empresa que brinda servicio especializado y tiene diversos proyectos, es importante contar con personal altamente calificado y muchas veces este personal este sujeto a un contrato específico por servicio o proyecto, es decir es temporal. Y como segundo factor los recursos como insumos y materiales que se requieren para complementar el servicio.
- **Operaciones:** En esta actividad se considera parte de planificación, implementación y ejecución de los proyectos en los múltiples servicios que brinda la empresa.
- **Logística Externa:** hemos considerado al transporte de nuestros colaboradores e insumos hacia cada proyecto.
- **Marketing y ventas:** Se considera a la publicidad que existe, actualmente por medio de sus redes sociales a fin de posicionar en Perú su marca en base a las necesidades

de la actualidad. Bureau veritas fomenta que toda la organización sea motor e impulsor de soluciones innovadoras.

- **Post Venta:** Es el servicio al cliente, en este caso son servicios de atención personalizada por ser únicos proyectos con diferentes especificaciones.

3.2.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** Activos, cuenta con un área de finanzas, contabilidad y tesorería.
- **Recursos Humanos:** Cuenta con áreas como: Reclutamiento y Selección por donde se realiza el análisis de perfiles y puestos; Administración de personal, enfocados en los movimientos y correctos registros en sistemas; Compensaciones; con sistemas de remuneraciones; y Bienestar.
- **Tecnología:** Cuenta con un área de investigación y desarrollo, enfocados en brindar soluciones integrales para proyectos y de la misma empresa.
- **Compras:** Generación de requerimientos para reposición de stock.

3.3 Cadena de valor según Mc Kinsey

En este caso aplicamos la cadena de valor de Mc Kinsey al servicio de “Certificaciones”.



Tabla 3.1

Cadena de valor Mc Kinsey

<ul style="list-style-type: none">• Visita comercial• Presentación gerencial• Formulario de aplicación<ul style="list-style-type: none">- Oferta comercial- Contrato	<ul style="list-style-type: none">• Reunión de apertura• Revisión documental• Plan de auditoria• Auditoria de campo• Cierre de auditoria<ul style="list-style-type: none">- Informe No conformidades- Reporte	Acciones correctivas <ul style="list-style-type: none">• 90 días calendario para el cierre de no conformidades• 30 días hábiles para Entrega del certificado luego del cierre de no conformidades<ul style="list-style-type: none">- Certificado	<ul style="list-style-type: none">• Visitas semestrales o anuales durante la vigencia del certificado.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.4 Fortalezas

- Marca reconocida: Es líder a nivel mundial en sistemas de control y gestión integral en calidad, higiene, seguridad y medio ambiente. a nivel internacional la marca Bureau Veritas tiene presencia en 140 países. Tiene prestigio internacional
- Cuenta con una acreditación de INACAL, la cual le permite realizar inspecciones, muestreos, evaluaciones, etc.
- Fuerte cultura organizacional: establecen principios y normas en todos los grupos bureau veritas a través de formaciones sobre código de ética, anticorrupción, protección de datos, ciberseguridad.
- Personal altamente capacitado
- Mejora continua: Desarrollan servicios con procesos innovadores para responder a las oportunidades que se presentan en la sociedad.
- Brinda múltiples servicios como: Certificación, capacitación, Inspecciones, Auditorias, Ensayos, Supervisión en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente.
- Ofrece un lugar de trabajo seguro e higiénico para todos sus trabajadores.

3.5 Debilidades

- Es una empresa centralizada en Lima, y muchos de sus proyectos quedan en todo el literal peruano, esto hace que si existiera algún servicio adicional para el cliente no sería tan rápido.

- Existe una alta rotación de personal, pues los colaboradores están tienen modalidades de contrato sujetos al proyecto.
- Planificación de trabajo por cada proyecto de acuerdo a la necesidad del cliente el cual tiene diversas condiciones.
- Dificultad en la comunicación directa con todo el personal, ya que no todo el personal cuenta con un correo electrónico.

3.6 Matriz de la evaluación del factor interno

Tabla 3.2

Matriz EFI

Factores internos Clave			
Fortalezas	Valor (Imp)	Clasificación	Valor Ponderado
F1- Marca con prestigio internacional	15%	4	0.60
F2- Cuenta con acreditaciones	17%	4	0.68
F3- Personal altamente capacitado	8%	4	0.32
F4- Tecnología de última generación	7%	3	0.21
F5- Servicios Innovadores	13%	3	0.39
Factores internos Clave			
Debilidades	Valor (Imp)	Clasificación	Valor Ponderado
D1- Empresa centralizada en Lima	13%	2	0.26
D2- Sistemas de áreas de soporte antiguos	8%	1	0.08
D3- Dificultad de comunicación con todo el personal	6%	2	0.12
D4- Planificación de trabajo por proyecto	6%	1	0.06
D5- Alta rotación del personal	7%	2	0.14
Total	100%		2.86

El total del ponderado indica un peso ponderado de 2.86 el cual nos permite calcular que la empresa está por encima de la media de sus esfuerzos ya que contiene fortalezas como marca con prestigio internacional y cuenta con acreditaciones lo que hace que este por encima de sus debilidades.

CAPITULO IV: ANALISIS MATRICIAL

4.1 Análisis FODA Cruzado

Se consideraron el trabajo realizado en la la matriz EFE y EFI, este instrumento nos permite desarrollar 04 tipos de estrategias las cuales permiten el crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 4.1

Matriz FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 40%; text-align: center;">INTERNO</div> <div style="width: 30%; text-align: center;">FORTALEZAS</div> <div style="width: 30%; text-align: center;">DEBILIDADES</div> </div>		
	EXTERNO	OPORTUNIDADES
F1- Marca con prestigio internacional	D1- Empresa centralizada en Lima	
F2- Cuenta con acreditaciones	D2- Alta rotación del personal	
F3- Personal altamente capacitado	D3- Sistemas de áreas de soporte antiguos	
F4- Servicios Innovadores	D4- Dificultad de comunicación con todo el personal	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA CRECIMIENTO (FO)	ESTRATEGIA REFUERZO (DO)
O1- Acceso a regularizaciones gubernamentales	F1-F2—F3-O1-O2: Explotar la marca Bureau Veritas en las pequeñas y medianas empresas para la captación de nuevos clientes. F1-F3-O3: Fortalecer al personal calificado a fin de satisfacer la demanda en crecimiento en la industria de metales.	D4-O4: Implementar una aplicación y/o sistema que permita tener comunicación directa y rápida con los colaboradores de proyecto. D3-O4: Actualizar los sistemas de las áreas de soporte a fin de permitir mayor eficiencia.
O2- Mercado de certificaciones en crecimiento		
O3- Alza de precios de metales a nivel global		
O4- Acceso a tecnologías remotas		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (FA)	ESTRATEGIA DE PREVISION (DA)
A1- Subida de precios en la canasta familiar	F1-A1-A2: Solicitar un fondo a la casa matriz que cuenta con un sistema de financiamiento propio a fin de reducir el impacto del tipo de cambio. F1-A4: Crea un servicio que permita informar a como sobrellevar la situación actual del país.	D1-D2-A4: Realizar estudios de mercado sobre inversión de alto riesgo.
A2- Inflación		
A3- Baja inversión extranjera por política		
A4- Conflictos sociales		

4.2 Matriz BCG

Este instrumento nos ayudara en cuanto al análisis de la cartera de negocios considerando dos factores importantes para su clasificación: la participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

Figura 4.1
Matriz BCG



4.2.1 Estrella

Se consideraron a los servicios de Certificaciones que tiene una alta participación y tasa de crecimiento en el mercado, cabe mencionar que este servicio es el más conocido por la marca y tiene muy impacto muy positivo con grandes utilidades.

- Certificaciones: Sistemas de gestión QHSE, Alimentos y agricultura, Educación, Riesgo empresarial, evaluaciones de conformidad, Transporte y movilidad, Homologación de proveedores.

4.2.2 Interrogante

En este cuadrante, se encuentran los servicios de Formación, debido a que posee un alto crecimiento en los últimos años, pero todavía obtiene una baja participación en el mercado.

- Formación: Cursos de calidad, gestión de riesgos, medio ambiente, seguridad ambiental, sistemas integrados de gestión, seguridad y salud, seguridad alimentaria.

4.2.3 Vaca

Se considero a los servicios de Metales y Minerales debido a que tiene una alta participación en el mercado, pero su tasa de crecimiento aún está en proceso. Con orientación a convertirse en un servicio estrella.

- Metales y Minerales: Realizar los servicios de análisis geoquímicos, análisis de comercialización y servicios de outsourcing (Administración e Implementación de Laboratorios Químicos, Metalúrgicos y Toma de Muestra + Levantamiento Topográfico + Actualización a la Base de Datos, Onsite Geology, Core Management, Inventario de Concentrados, etc)

4.2.4 Perro

En este cuadrante se encuentra la Sostenibilidad, ya que posee una baja participación y tasa de crecimiento, esto debido a que no es tan solicitado en Perú.

- Sostenibilidad: Proporcionan asistencia técnica, asesoramiento y pruebas en Infraestructuras de recarga de vehículos eléctricos, asiste a sus clientes en el desarrollo de proyectos innovadores de energías renovables (eólico, marino o terrestre).

4.3 Matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal MEP

Para la elaboración de este instrumento se consideraron los siguientes factores: Posición competitiva tanto débil como sólida y el crecimiento que ha tenido en el mercado. Se considero

a Bureau Veritas con una posición competitiva mediana a fuerte, esto quiere decir que el presupuesto debe ir enfocado en estrategias de desarrollo y penetración de mercado.

Figura 4.2

Matriz MEP



4.3.1 Penetración de mercado

La estrategia permitirá fortalecer la fidelidad con el cliente

4.3.2 Desarrollo de mercado

Se identifican nuevos segmentos de interés para la empresa, en este caso serían las pequeñas y medianas empresas. La empresa debe enfocar sus recursos y esfuerzos para captar y trabajar en la creación de nuevos servicios acorde a las necesidades de estos nuevos clientes.

CAPITULO 5: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Para la formulación de la estrategia se plantea una nueva visión y creación de unidad de negocio de acuerdo con el resultado de análisis de matrices realizado en los anteriores capítulos.

5.1 Nuevo enfoque de la visión

Su finalidad es tener mayor participación de mercado, incluyendo nuevos segmentos como pequeñas y medianas empresas.

Visión: Ser empresa líder reconocida en todo el Perú en certificaciones, inspecciones, sistemas de gestión de calidad, ofreciendo una alta gama de servicios y soluciones de la mano con la tecnología y bioseguridad brindando confianza a los socios estratégicos y nuevos socios.

- Marco operación: En todo el Perú
- Marco competitivo: Certificaciones, inspecciones, sistemas de gestión de calidad, ofreciendo una alta gama de servicios y soluciones de la mano con la tecnología y bioseguridad
- Panorama del futuro: Ofrecer servicios a nuevos socios (nuevos segmentos)

5.2 Creación de unidad de negocio

Bureau Veritas a través de la creación de esta área podrá tener un área especializada en brindar soluciones a través de procesos nuevo y así tener mayor eficiencia y eficacia.

- Área de Innovación de Procesos

5.3 Objetivos estratégicos

Se elaboraron los siguientes objetivos estratégicos, cada uno cuenta con una meta la mayoría es a corto plazo y se consideraron acciones a nivel funcional.

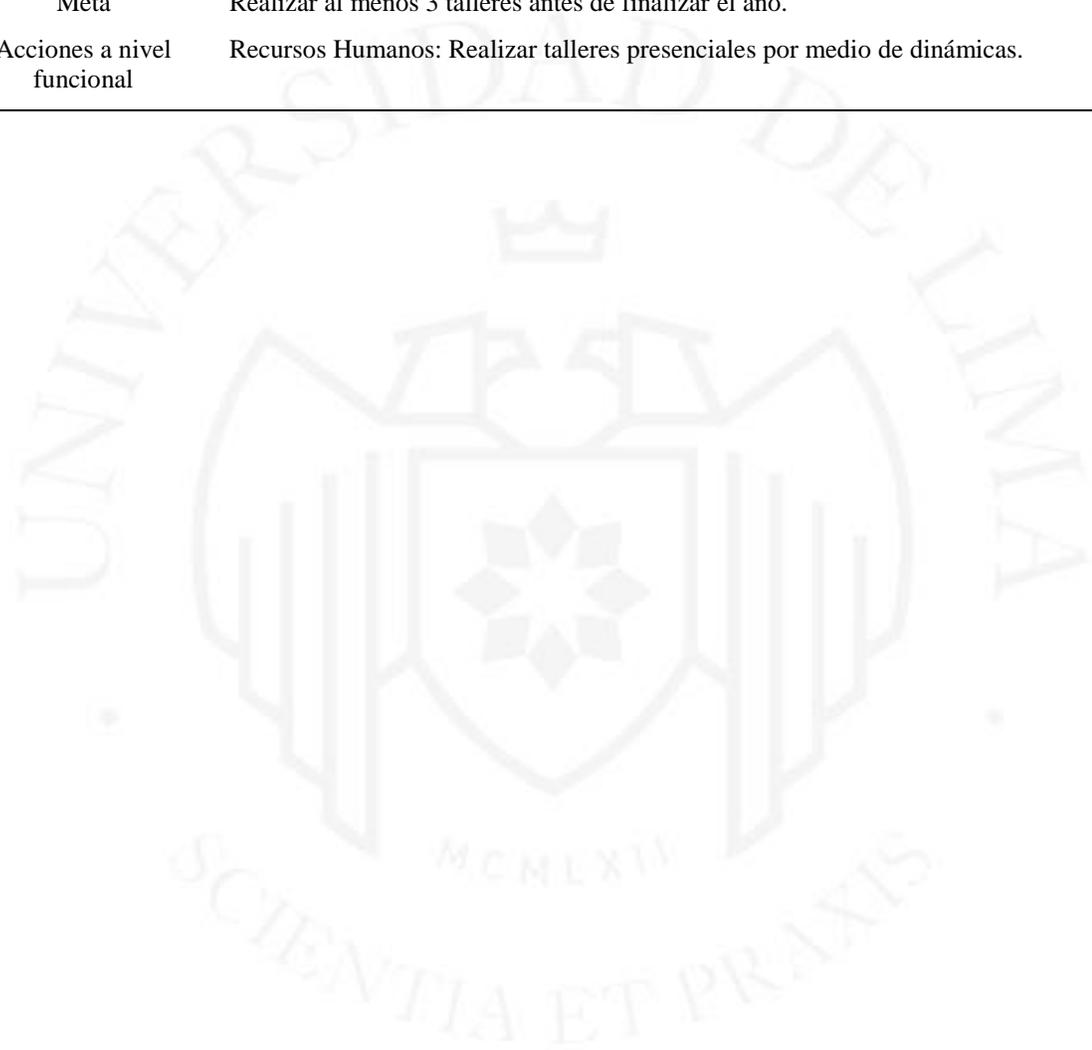
Tabla 5.1*Objetivos estratégicos*

Objetivo 1	Aumentar el crecimiento económico.
Meta	Incrementar la participación de mercado.
Acciones a nivel funcional	Desarrollo: Realizar estudios de mercado. Comercial: Desarrollar programas de apertura de mercados y aumentar la cuota de clientes. Finanzas: Realizar el seguimiento oportuno.
Objetivo 2	Mejorar la rentabilidad
Meta	Calcular ROI por proyecto.
Acciones a nivel funcional	Finanzas: Realizar presupuestos considerando los gastos a fin de sean monitoreados mensualmente por proyecto.
Objetivo 3	Atraer clientes potenciales de nuevos segmentos (pymes)
Meta	Alcanzar al menos el 10% de clientes pyme del total de cliente este año.
Acciones a nivel funcional	Desarrollo: Estudio de mercado y planes de implementación para las pequeñas empresas Marketing: Implementar una campaña enfocada en este segmento (pymes) Comercial y Tesorería: Ofrecer facilidades en los pagos, siempre y cuando no afecte la liquidez de la empresa.
Objetivo 4	Garantizar alta calidad de los servicios, informes y certificaciones con los clientes.
Meta	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
Acciones a nivel funcional	Operaciones: Realizar encuestas de satisfacción del cliente después del servicio termino.
Objetivo 5	Mejorar la gestión de entrega de informes
Meta	Reducir el tiempo de entrega de informes.
Acciones a nivel funcional	Operaciones: Enfocarse en brindar respuesta rápida al cliente y dar seguimiento en los requerimientos que se presenten, para deberá tener previa coordinación con todas las áreas de soporte. Recursos Humanos: Realizar campañas de comunicación interna sobre las nuevas fechas de cumplimiento (cronograma) y la importante del cumplimiento.
Objetivo 6	Gestionar la innovación para el desarrollo de servicios adaptados a las necesidades del mercado (Pandemia)
Meta	Ampliar la gama de servicios brindados
Acciones a nivel funcional	Innovación: Desarrollo de nuevos servicios QHSE: Incluir el servicio de desinfección dentro del paquete de bioseguridad que se aplica a los clientes considerando las políticas de salud.

(Continúa)

(Continuación)

Objetivo 7	Atraer, comprometer y retener al talento.
Meta	Disminuir la rotación del personal de oficina.
Acciones a nivel funcional	RRHH: Implementar conversaciones de empleado con jefe a fin de realizar un plan basado en los objetivos de la empresa como también personales.
Objetivo 8	Capacitar al personal en comunicación efectiva
Meta	Realizar al menos 3 talleres antes de finalizar el año.
Acciones a nivel funcional	Recursos Humanos: Realizar talleres presenciales por medio de dinámicas.



CAPITULO 6: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Para la implementación de la estrategia, Bureau Veritas considera 03 factores o habilitadores.

6.1 Palancas clave para ejecutar estrategia

- **Personal y cultura empresarial:** el éxito de Bureau Veritas viene de su capacidad para dar servicio a sus clientes de una forma diferenciadora y de su capacidad para innovar y crecer de forma sostenible dependiendo, en gran medida, de su capital humano. La forma en que Bureau Veritas atrae a los mejores talentos y retiene a sus profesionales, sumado la forma en que desarrolla a las próximas generaciones y cómo, en última instancia, construye la cultura corporativa de toda la organización es fundamental para los objetivos estratégicos 2025.
- **Organización y Gobernanza:** Durante 200 años Bureau Veritas ha estado ayudando a sus clientes a mejorar sus prácticas relacionadas con la salud, seguridad, calidad, protección social y ambiental. El Grupo tiene que ser ejemplar. Esta es la convicción y el compromiso de Bureau Veritas, para sus clientes, para sus accionistas, para la sociedad y para sí misma. El objetivo 2025 es liderar la industria de las TIC en ESG (criterios ambientales, sociales y de gobernanza).
- **Innovación y digital:** La innovación y el desarrollo digital son habilitadores clave para acelerar la ejecución de la Dirección Estratégica de BV 2025. De tal modo que podemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, ayudarlos a asegurar una mayor eficiencia de sus activos, sistemas y productos, y acompañarlos en su propia transformación digital.

6.2 Cultura organizacional

Valores compartidos entre los empleados de una organización.

- **Confianza:** ‘‘Estamos aquí para crear confianza’’ Bureau veritas logra crear confianza a través de sus decisiones tomadas con integridad y ética.

- Responsabilidad: “Dejamos nuestra marca responsablemente”, Bureau Veritas respalda su trabajo y es responsable de lo que logra. De igual modo, acompaña el proceso anticipando el futuro.
- Ambición y Humildad: Demostramos ambición y humildad” Bureau Veritas construye equipos fuertes que colaboran para obtener un alto rendimiento que sirva a los clientes.
- Apertura e inclusión: “Creemos en el poder de la diversidad” Bureau Veritas se enfoca en las nuevas tecnologías para afrontar los nuevos. De igual forma, respetan y valoran las diferencias y reconocen los logros.

6.3 Sistemas de dirección

En Bureau Veritas cuenta con un Sistema de Gestión Integrado, el objetivo de este sistema es establecer las acciones que aseguren su continua calidad.

Esta revisión se realiza al menos una vez al año y considera información de entrada del desempeño del año evaluado y posterior a los resultados de la auditoría interna

- Estado de las acciones de la revisión por la dirección previa.
- Política y objetivos
- Desempeño del sistema de gestión integrado:
 - No conformidades, acciones correctivas y mejora continua
 - Estadística de accidentes
 - Consumo de energía, papel y agua.
 - Resultados de seguimiento y medición.
- Adecuación de los recursos
- Comunicación de las partes interesadas, incluidas las quejas
- Oportunidades de mejora.

6.4 Las personas: Evaluación del desempeño y desarrollo de personas

Bureau Veritas aplica la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que tengan como mínimo seis (06) meses de antigüedad en la Empresa. Tiene como objetivo el continuo desarrollo de los colaboradores. El proceso permite:

- Revisar y discutir las acciones prácticas de lo cotidiano con base en los principios y reglas del Código de Ética de la organización.
- Ajustar las expectativas de la Empresa y del colaborador.
- Identificar puntos de mejora, definir metas claras y objetivas alineadas a los valores Corporativos y del Negocio.
- Identificar las necesidades de entrenamiento con base en las metas para el próximo periodo y puntos de mejora.

El proceso se compone de las siguientes etapas:

- Preparación: Programar a cada uno de sus colaboradores el día y horario de llevar a cabo la entrevista.
- Entrevista: La evaluación de desempeño deberá completarse de forma online en la plataforma virtual indicada por Recursos Humanos. Durante el desarrollo de la entrevista personal, el N+1 deberá revisar con su subordinado la evaluación del período anterior. Luego, de esta revisión el N+1 deberá brindar la retroalimentación correspondiente.
- Monitoreo: Consiste en verificar la ejecución de las acciones acordadas y junto con el colaborador, identificar ajustes y cambios necesarios

Estructura de la evaluación:

- Objetivos financieros: Opción habilitada a posiciones que lo requieran.
- Objetivos personales: basado en comportamientos.
- Comportamiento de liderazgo: basado es cada una de las competencias de liderazgo de Bureau Veritas.

6.5 Las personas: motivación y capacitación

Reconocimiento:

- **Premio Trayectoria:** Se destaca a los empleados que tienen más de 10, 15, 20 y 25 años.
- **Premios Bravo:** Reconoce a empleadora que dejaron su marca responsablemente, fueron más allá de lo esperado y viven valores y expectativas de liderazgo.



CAPITULO VII: CONTROL ESTRATEGICO

7.1 Cuadro de mando Integral

Se consideraron los objetivos planteados en el capítulo 05 y a cada uno de ellos se formuló un indicador a fin de tener un control estratégico de cada objetivo.

Tabla 7.1

Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES
FINANCIERO	Aumentar el crecimiento económico	Margen neto <u>Utilidad neta</u> Ventas	Desarrollar programas de apertura de mercados.
	Incrementar la rentabilidad.	Indicador ROI	Realizar presupuestos considerando los gastos a fin de que sean monitoreados.
CLIENTE	Garantizar calidad en los servicios, informes y certificaciones con los clientes.	Nivel de satisfacción del cliente N° reclamos o quejas	Elaboración de encuestas de satisfacción del cliente
	Atraer clientes potenciales (nuevos segmentos)	N° clientes pequeñas y medianas empresas Total de clientes	Desarrollar campañas de marketing que permitan atraer a los nuevos clientes con promociones atractivas.

(Continúa)

(Continuación)

	OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES
PROCESOS	Gestionar la innovación para el desarrollo de servicios adaptado a las necesidades del mercado (pandemia)	Nuevos servicios Total de servicios	Planes de acción de las líneas de servicio de innovación.
	Mejorar la gestión de entrega de informes	Tiempos entrega de información a los clientes. Informes entregados a <u>tiempo</u> al de informes	Identificar puntos críticos control. Realizar cronogramas de tiempos con fechas límites que cumplir.
APRENDIZAJE	Capacitar al personal en comunicación efectiva	Participación: <u>Personal capacitado</u> Total de empleados	Realizar talleres presenciales con dinámicas.
	Atraer, cuidar y retener al talento	Tasa de rotación: <u>Total de cesados</u> Total de empleados	Implementar planes de carrera según los objetivos estratégicos y personales.

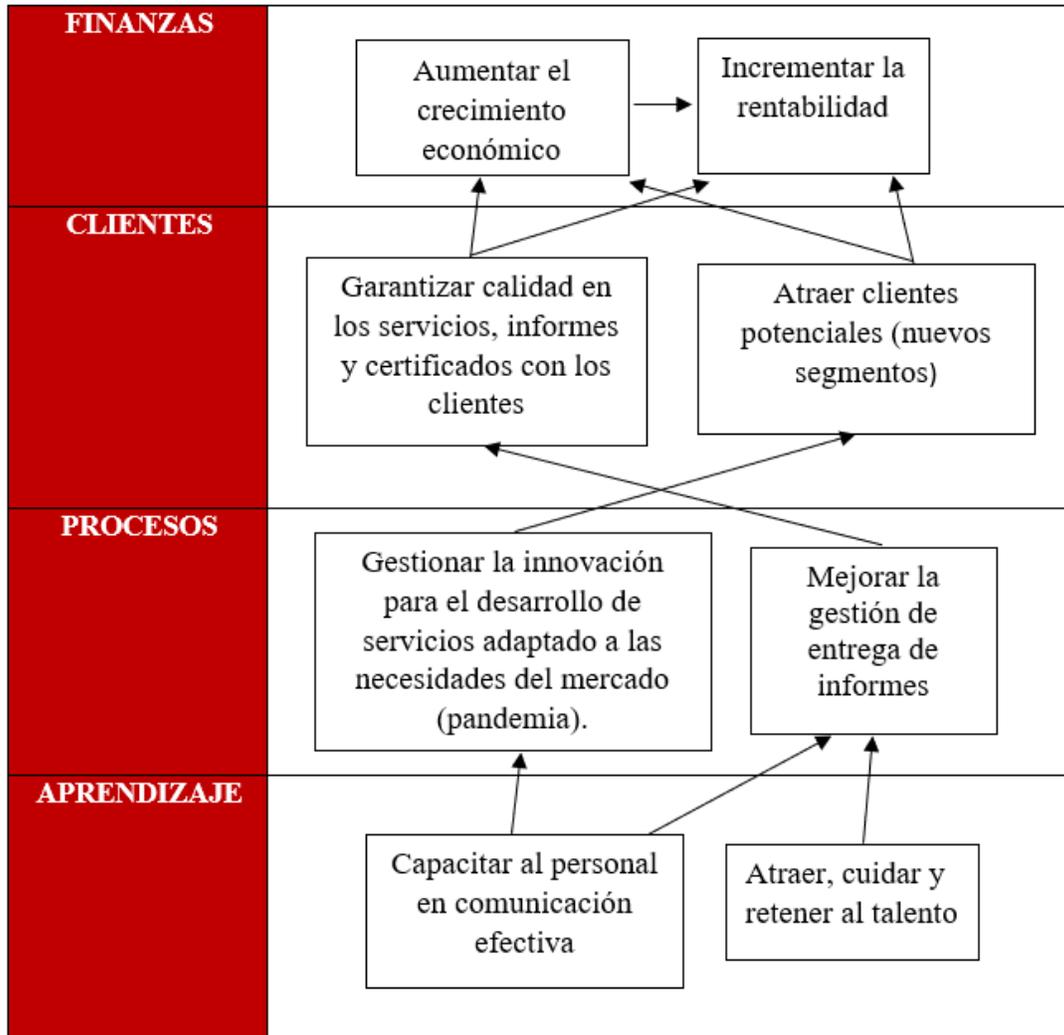
7.2 Mapa estratégico de control

Este mapa nos permite conocer cómo funciona la alineación de los objetivos estratégicos que la empresa elaboro. La gran ventaja de esta herramienta es que es fácil de comprender como los objetivos se logran ensamblar a fin de obtener un sistema integrado trabajando por la misma estrategia, es decir puede comunicar los objetivos de manera efectiva y clara.

También comprende de cuatro perspectivas: Finanzas, Cliente, Proceso y Aprendizaje o Factor Humano.

Figura 7.1

Mapa estratégico de control



CONCLUSIONES

- Bureau veritas es una empresa certificadora reconocida en el Perú, hasta hoy tiene bien marcadas sus estrategias con un enfoque en el cuadro ambiental y sostenibilidad en la sociedad.
- La ventaja competitiva está conformada por ser una empresa reconocida en certificaciones, brindar servicios de calidad y por las regularizaciones gubernamentales que limitan a la aparición de nuevos competidores. Adicional a ello, cuenta con clientes potenciales con alto poder en lealtad a la marca.
- En los factores del macroentorno, los más preocupantes son los económicos, sin embargo, a pesar de ello Bureau Veritas está respondiendo a las oportunidades y amenazas.
- Bureau Veritas es un grupo que sabe manejar sus estrategias y está enfocado en posicionarse como la mejor empresa en su rubro en Perú. Se preocupa por la atención a sus clientes y sobre todo en esparcir sus valores tanto interna como externamente.
- Como se analizó en la matriz Peye, Bureau veritas se encuentra en el cuadrante I, por ello se encuentra implementando las estrategias de desarrollo y penetración de mercado. Por otro lado, la estrategia de penetración de mercado, Bureau Veritas identifica nuevos segmentos de interés para la empresa, como son las pequeñas y medianas empresas.
- Con el análisis de Porter se identificó que existe una rivalidad baja ya que en la industria no existen competidores que brinden los mismos servicios a nivel nacional.

RECOMENDACIONES

- Modificar el enfoque de su visión donde se incluya a los nuevos segmentos o mercados, es decir las pequeñas y medianas empresas. Esta nueva visión debe estar alineada a su estrategia a fin de que se pueda implementar de una forma integral.
- Se recomienda implementar el área de innovación de procesos a fin de tener un área específica en solucionar y brindar mejoría continua en los procesos internos de las áreas y clientes.
- De igual forma, alinear a todas las áreas funcionales sobre los objetivos propuestos a fin de que tengan información que los nuevos procesos están en dirección de la implementación de la estrategia.
- Con respecto a los factores económicos del macroentorno, en caso se tenga un escenario pesimista y presente problemas de liquidez, es preferible que cuente con un sistema financiero propio de la casa matriz esto a fin de reducir el impacto negativo.

REFERENCIAS

- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning.
- FMI: Perú tiene el mayor ajuste en el crecimiento económico para el 2022 en Latinoamérica. (2022, 13 de enero). *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Esos son los cambios que plantea el MEF a la ley que exonera de IGV a alimentos básicos. (2022, 11 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Mendoza Bellido, W. (2022, 22 de marzo). Waldo Mendoza: Tiempos recios para el MEF. *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Decreto Supremo N.º 184-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de las personas a consecuencia de la COVID-19 y establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social. Diario Oficial El Peruano del 30 de noviembre de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-184-2020-pcm-1907451-1/>
- Solo el 1% de empresas ha obtenido certificación ISO 9001 en el Perú. (2019, 27 de mayo). *La República*. <https://larepublica.pe>
- Ipsos. (s.f.). *El consumidor reconectado - Índice Tetra Pak 2021, basado en un estudio global realizado por Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-es/el-consumidor-reconectado-indice-tetra-pak-2021-basado-en-un-estudio-global-realizado-por-ipsos>
- Fitch: directorios de mineras extranjeras no han aprobado nuevos proyectos en Perú. (2022, 13 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/>
- Jara F. (2020, 21 de octubre). Ciberdelito: desde el inicio de la cuarentena, los ataques informáticos crecieron cerca del 70 por ciento. *infobae*. <https://www.infobae.com/sociedad/2020/10/22/ciberdelito-desde-el-inicio-de-la-cuarentena-los-ataques-informaticos-crecieron-cerca-del-70-por-ciento/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, 20 de abril). *Trabajo remoto creció de manera exponencial en el 2020, según Informe Trimestral del Mercado Laboral del MTPE*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/483405-trabajo-remoto-crecio-de-manera-exponencial-en-el-2020-segun-informe-trimestral-del-mercado-laboral-del-mtpe>



ANEXOS

Anexo 1: Prologo de Código de Ética

PRÓLOGO



ALDO CARDOSO
Presidente del Consejo
de Administración



DIDIER MICHAUD-DANIEL
Director General

“La Ética es
el corazón de
Bureau Veritas”

Bureau Veritas tiene una extensa trayectoria prestando sus servicios en todo el mundo a lo largo de los años y ha desarrollado una cultura única, basada en unos comportamientos y prácticas compartidas. Desde 1828, Bureau Veritas ha crecido como una empresa global construida sobre una sólida y duradera reputación, en términos de integridad e imparcialidad, lo que probablemente representa su activo máspreciado.

El Código de Ética es el documento de referencia que inspira las decisiones de Bureau Veritas y guía sus acciones diarias. Desde su primera edición, ha sido aprobado y ha contado con el pleno respaldo la Junta Directiva de Bureau Veritas.

Bureau Veritas es una empresa de servicios “business to business to society”, que contribuye a transformar el mundo en el que vivimos.

Desde su fundación en 1828, el éxito de nuestro Grupo se ha basado en una cultura de integridad y ética, tanto dentro de la empresa como con terceros. Nuestros clientes valoran la integridad, la imparcialidad y la independencia, que son las preocupaciones más importantes de todos los empleados de Bureau Veritas. empleados. De hecho, hoy por hoy, la reputación de integridad de los servicios de Bureau Veritas se ha convertido en uno de sus principales atractivos, algo de lo que todos los empleados de Bureau Veritas deben sentirse orgullosos.

El valor que ofrecemos a nuestros clientes es la confianza, y la confianza que inspiramos en nuestros clientes y grupos de interés es la clave de nuestro éxito como empresa y como personas.

Por este motivo, desde 2003, Bureau Veritas decidió adoptar y aplicar un Código de Ética que consagra la integridad defendida por nuestra profesión. Desde 2012, la Ética es uno de los tres absolutos del Grupo.

Nuestros principios éticos abordan el comportamiento profesional, técnico y comercial en relación con los siguientes ámbitos: Integridad, Conflicto de Intereses, Confidencialidad y Protección de Datos, Anticorrupción, Conducta Empresarial Justa, Salud y Seguridad y Prácticas Laborales Justas.



El objetivo del Código de Ética es ayudar a entender qué se espera de cada empleado y colaborador de Bureau Veritas, estableciendo los principios básicos y ofreciendo ejemplos prácticos del día a día. Es una guía sobre la manera como debemos pensar, comportarnos e interactuar diariamente con otras personas de todo el mundo.

Es esencial que todos los empleados de Bureau Veritas actúen de conformidad con el Código de Ética. Todos somos responsables de hacer del Cumplimiento una parte vital de nuestra empresa y nuestro éxito futuro, con el fin de preservar y reforzar la reputación de Bureau Veritas como empresa socialmente responsable.

Cuento con su apoyo y participación e implicación en este sentido.

Recuerden siempre que los principios éticos establecidos en este documento no son opcionales: deben respetarlos y dar ejemplo. La reputación de Bureau Veritas, la confianza de todos nuestros grupos de interés, dependen de cada uno de nosotros.

Se le evaluará no solo por lo que hace, sino por cómo lo hace.

Anexo 2: Política Laboral y Derechos Humanos

Título:	Group HR 001-PO Human Rights – v2-SP	Revisión:	2020.V2
		Fecha:	Junio 2020

Queridos compañeros,

Los Derechos Humanos y principios laborales son parte integral de los valores de Bureau Veritas.

Como empresa internacional con presencia en 140 países, Bureau Veritas se compromete a apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente, independientemente del país en el que trabajamos o de la actividad para la que trabajamos.

La presente política define los principios de Derechos Humanos de Bureau Veritas comunes a todos nuestros empleados, para ser promovidos en todas las situaciones, cualesquiera que sean las regulaciones o prácticas locales. Se basa en los estándares internacionales de Derechos Humanos.

Se aplica a todos nosotros como miembros de Bureau Veritas, proveedores, subcontratistas o socios. Debe leerse en conjunto con el Código Ético de Bureau Veritas que, entre otras cosas, establece los Cuatro Valores Centrales de Bureau Veritas:

- **Confianza: "estamos aquí para generar confianza"**
- **Responsabilidad: "dejamos nuestra marca responsablemente"**
- **Ambición y humildad: "demostramos ambición con humildad"**
- **Apertura e Inclusión: "creemos en la fuerza de la diversidad"**

Si bien Bureau Veritas cree que es responsabilidad de los gobiernos proteger y defender los derechos humanos de sus ciudadanos, Bureau Veritas reconoce su responsabilidad de respetar los derechos humanos y se compromete a apoyarlos en la realización de todas sus operaciones en todo el mundo, incluido en su cadena de suministro global.

Bureau Veritas está comprometida con la implementación de esta política y con un programa de acción para garantizar que la política sea, y continúe siendo, completamente efectiva.

La responsabilidad general de la política recae en la Dirección; sin embargo, cada uno de nosotros, como empleado, debe cumplir con la política y actuar de acuerdo con sus objetivos para garantizar que cada persona es tratada con la dignidad y el respeto que se merece.

Didier Michaud-Daniel
Chief Executive Officer

Tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	www2.deloitte.com Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	doi.org Fuente de Internet	1%
6	gestion.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%

9	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	www.bureauveritas.com.ar Fuente de Internet	<1 %
13	www.lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
14	www.youtube.com Fuente de Internet	<1 %
15	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
16	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	www.infobae.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.prevencionintegral.com Fuente de Internet	<1 %
20	vsip.info Fuente de Internet	<1 %

21	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
22	plataforma.constructivo.com Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
24	www.ambientum.com Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to TecnoCampus Trabajo del estudiante	<1 %
26	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
27	intranet.upsjb.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.tvperu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
29	aleph.org.mx Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	www.cursosypostgrados.mx Fuente de Internet	<1 %
32	infopunto.mx Fuente de Internet	<1 %

<1 %

33

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

34

naalc.org

Fuente de Internet

<1 %

35

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

36

www.produce.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

cristopher-v.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

38

gobersucre.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

39

repositorio.uns.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

40

www.congreso.es

Fuente de Internet

<1 %

41

www.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

42

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

43

elreserva.com

Fuente de Internet

<1 %

44	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
45	www.fitchca.com Fuente de Internet	<1 %
46	www.losandes.com.ar Fuente de Internet	<1 %
47	www.sedesol.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
48	www.unp.edu.py Fuente de Internet	<1 %
49	albertovillalobos1.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
50	iuslatin.pe Fuente de Internet	<1 %
51	moam.info Fuente de Internet	<1 %
52	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
53	websitepc.galeon.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.latusistemas.com Fuente de Internet	<1 %
55	yaseyfontanez.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Activo